

## تأثیر حافظه احساسی در نوآوری سازمانی

حنظله زینوند لریستانی<sup>۱\*</sup>، داود فیض<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دوره دکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.  
۲. دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۵/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۲۵)

### چکیده

امروزه با پیشرفت تکنولوژی اطلاعات و دانشی شدن اقتصاد جهانی، سازمان‌ها در محیطی قرار گرفته‌اند که ناگزیر می‌بایست برای بقای خود در دنیای رقابت دانایی‌محور، به دارایی‌های ناملموس خود اهتمام ورزند. در این میان، ماهیت حافظه سازمانی که شامل حافظه رویه‌ای و اظهاری است، در ادبیات مدیریت به‌منزله موضوع مطالعاتی جذاب و جالب، تحقیقات زیادی را به خود جلب کرده است. با وجود این، ماهیت و جنبه احساسی حافظه سازمانی و تأثیر آن در نوآوری سازمانی، موضوعی است که پژوهش‌های اندکی در ادبیات مدیریت به آن پرداخته‌اند. لذا، این پژوهش سعی بر آن دارد تا به بررسی تأثیر حافظه احساسی در نوآوری سازمانی بپردازد. پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از حیث روش جمع‌آوری اطلاعات توصیفی است که به صورت پیمایشی انجام شده است، به طوری که، پرسش‌نامه‌ای در میان ۲۴۶ شرکت شهرک‌های صنعتی مشهد توزیع شد. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه از طریق بررسی نظرهای خبرگان و روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد. به‌منظور اعتباریابی روابط بین متغیرها، از روش تحلیل مسیر بهره گرفته شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که حافظه احساسی افزون بر اثر مستقیم، از طریق حافظه اظهاری و رویه‌ای در نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

### کلیدواژگان

حافظه احساسی، حافظه اظهاری، حافظه سازمانی، حافظه رویه‌ای، نوآوری.

## مقدمه

سازمان‌های امروزی برای آنکه بتوانند در پارادایم جدید رقابت میان سازمان‌ها، که فضای کاملاً رقابتی و دانش محور است، به حیات خود ادامه دهند باید به نوآوری به منزله استراتژی ضروری در عصر کنونی نگاه کنند و ضمن شناخت تغییر و تحولات محیطی، برای رویارویی با آن‌ها، شاخص‌های سازمانی تأثیرگذار در نوآوری سازمانی را شناسایی کنند و به این تغییرات مناسب‌ترین پاسخ‌ها را بدهند. در محیط متغیر و دانش محور امروزی، نوآوری به علت تغییر الگوهای رقابت سازمانی و ضرورت سازگاری با تغییرات سریع، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. به همین دلیل، یکی از مسائلی که مدیران سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند این مسئله است که چه اقداماتی را برای توسعه و بهبود نوآوری در سازمان باید انجام دهند (زرین سبب، ۱۳۹۰: ۱۲).

از این رو، امروزه دانش موجود در مغز کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی و دانش موجود در فرهنگ سازمانی، ارزشمندترین دارایی‌های سازمانی‌اند (Alstete, 2007: 55). به طوری که، سازمان‌ها و شرکت‌ها به دانش تولیدشده و موجود در سازمان به منزله سرمایه اصلی می‌نگرند و سعی در جمع‌آوری و ذخیره این دانش دارند. در این خصوص، سیستم‌های حافظه سازمانی به منزله سیستم کامپیوتری فعال برای ساماندهی انواع دانش موجود در سازمان از طریق جمع‌آوری، نگهداری و توزیع مجدد فعالانه و آگاهانه آن بین افراد مناسب و در زمان مناسب مطرح شده‌اند. مفهوم حافظه سازمانی برای نخستین بار از سوی والش و اونسون (۱۹۹۱) بیان شد و موضوعاتی مانند: دانش سازمانی، مهارت‌ها، قوانین، رویه‌ها، فروض مشترک و باورها را دربر می‌گیرد (Walsh & Ungson, 1991; Moorman & Miner, 1997)، که در محافل آکادمیک از آن به منزله حافظه اظهاری<sup>۱</sup> و رویه‌ای<sup>۲</sup> یاد می‌شود. با اینکه اهمیت این دو بعد از حافظه سازمانی انکار نمی‌شود، اما در اکثر مطالعات امروزی، جنبه احساسی حافظه سازمانی نادیده گرفته شده است.

---

1. Declarative Memory.  
2. Procedural Memory.

ادبیات مدیریت و علوم اجتماعی نشان می‌دهد که احساس‌ها قسمتی از حافظه در سازمان‌ها به شمار می‌روند. برای مثال، تحقیقات صورت گرفته در زمینه‌هایی مانند معرفت‌شناسی اجتماعی (Pescosolido & Rubin, 2000)، سازه‌شناسی اجتماعی (Akgu'n, et al., 2003) و حافظه جمعی و اجتماعی (Lutz & White, 1986)، نشان می‌دهند که حافظه سازمانی شامل اجزای انسانی-اجتماعی است و این اجزا دارای احساسات‌اند (Schmidt, 2003: 281). طبق مطالعات این محققان، حافظه سازمانی تا حدی به واسطه ارائه و نمایش تجربیات شخصی و جمعی و روایات عمومی پایه‌گذاری می‌شود (Lawler & Thye, 1999: 219). به این معنی که، حافظه سازمانی به طور اجتماعی به وسیله افراد ساخته و شامل تفسیر کنونی آن‌ها از رویدادها، اشخاص و اشیا از گذشته می‌شود. همان‌طور که تجربیات احساسی گذشته رهنمود و معنی بخش فعالیت‌های روزانه اعضای سازمان است و زمینه‌ای را برای پیش‌بینی و بروز رفتار در محیط اجتماعی فراهم می‌کنند (Akgu'n, et al., 2009: 502)، می‌توانند در فعالیت‌های سازمان همچون نوآوری، اثرگذار باشند (Van Stijn & Wensley, 2001). حافظه احساسی باید به‌منزله محتوایی از حافظه سازمانی در نظر گرفته شود که به‌ندرت مجزا از سازمان عمل می‌کند، اما رابطه بین حافظه احساسی و نوآوری سازمانی پیچیده‌تر است. لذا با توجه به مطالب مطرح شده، چنانچه سازمانی بخواهد در چنین شرایطی نوآور باشد و خود را با تغییرات فزاینده عصر حاضر سازگار کند، باید توسعه و گسترش سرمایه‌های فکری در سازمان را جزو اولویت‌های خود قرار دهد و در جهت بهبود و توسعه آن‌ها برای ارتقای سطح نوآوری سازمانی تلاش کند. در این خصوص، هدف از این پژوهش، مفهوم‌سازی و عملیاتی کردن حافظه احساسی سازمانی<sup>۱</sup> و بررسی تأثیر آن در حافظه اظهاری و رویه‌ای و نوآوری سازمانی است.

## مبانی نظری

### حافظه احساسی سازمانی

تجربه احساسی نه‌تنها در سازمان اتفاق می‌افتد، بلکه بخش عمده‌ای از آن چیزی است که شکل

1. Organizational Emotional Memory.

سازمانی را ایجاد و حفظ می‌کند. براساس نظریه ساخت‌یابی، حافظه سازمانی به‌واسطه تجربیات احساسی و واکنش‌های بازتابی آن‌ها ایجاد می‌شود (Akgu'n, et al, 2009: 511). بر این اساس، در نظر گرفتن حافظه برای رویدادها یا محرک‌هایی که خودشان احساسی‌اند یا در زمینه احساسی روی می‌دهند، که قسمتی از حافظه سازمانی است، قابل قبول و عقلانی است. اگرچه، احساسات قسمتی از حافظه‌اند، با این حال ادبیات مدیریت فاقد تعریف و مفهوم مشخصی از حافظه احساسی است. بر این اساس، با تکیه بر مطالعات جامعه‌شناسی (Yeo, 2007; Reisberg & Heuer, 2003)، روان‌شناسی عصبی (Bucci, 2001; Wilson, 2005; Cacioppo & ardner, 1999) و روان‌شناسی (Frijda, et al., 2000; Callahan, 2004) می‌توان حافظه احساسی را به‌منزله حافظه‌ای از تجربیات و رویدادهای احساسی قوی گذشته که به طور ناخودآگاه انباشته و مجسم می‌شوند تا در واکنش‌های کنونی، آینده و عملیات سازمانی استفاده شوند، تعریف کرد. درحقیقت، به علت ماهیت تناوبی و زودگذر احساس (Hamann, 2001: 396)، حافظه احساسی به منبع خاص آن نسبت داده می‌شود و به‌منزله حافظه‌ای از رویدادهای گذشته توصیف می‌شود.

از دیدگاه آگنون و همکاران (۲۰۱۲) حافظه احساسی در سطح سازمانی از سه بعد تشکیل شده است: نخست، حجم یا سطح تجربیات احساسی<sup>۱</sup>، دوم، ذخیره‌سازی تجربیات احساسی<sup>۲</sup> و سوم، اشتراک تجربیات احساسی<sup>۳</sup>. درحقیقت، این ابعاد یا ویژگی‌ها، رفتارها یا نتایج حافظه احساسی‌اند که سبب می‌شوند تا نتایج برای ما قابل اندازه‌گیری شوند. سطح تجربیات احساسی به حجم تجربیات احساسی ذخیره‌شده در سازمان اشاره دارد (Frijda, et al, 2000: 479). این تجربیات احساسی خود بر دو دسته تجربیات مرتبه اول و دوم تقسیم می‌شوند. مقصود از تجربیات احساسی مرتبه اول، هر آن چیزی است که به احساس شباهت داشته باشد، مانند غم، شادی، عصبانیت و غیره، در حالی که تجربیات احساسی مرتبه دوم (همچون آگاهی از احساسات) مرتبط با مفاهیم خاصی است که افراد به آن‌ها توجه می‌کنند (Lambie & Marcel, 2002: 224).

- 
1. Emotional experience level.
  2. Emotional experience storage.
  3. Emotional experience dispersion.

به عبارت دیگر، تجربیات احساسی مرتبه اول، تجربیات احساسی ذخیره شده درباره چیزی است و نه خود آن چیز و حاکی از تجربیات احساس شده از سوی خود فرد است. در مقابل، تجربیات احساسی مرتبه دوم ناشی از آگاهی از تجربیات احساسی گذشته است که کمتر از طریق چارچوب زمانی محدود شده است. بر این اساس، مطابق با مفهوم سازی صورت گرفته درباره تجارب احساسی مرتبه دوم، سطح تجربیات احساسی نشان دهنده حجم تجارب احساسی گذشته در حوزه خاص همچون، محصول، فرایند تولید و مباحث مرتبط با کارکنان، مشتریان و استراتژی های رقبا و غیره است.

درحقیقت، ذخیره سازی تجربیات احساسی، مکان های نگهداری تجارب احساسی گذشته را نشان می دهند. براساس مطالعات صورت گرفته در محیط های سازمانی، تجارب احساسی سازمان ها در عوامل انسانی، اجتماعی (مثل، مراسم های مختلف) و غیرانسانی (نمادها، پرشورها، اتاق جلسات، کارهای هنری و ...) قرار دارند. از آنجا که عوامل غیرانسانی به شکل دهی و تقویت مقررات رفتاری و برقراری ارتباط میان ارزش ها و انتظارات در سازمان کمک می کنند (Zachry, 2005: 470)، در ساخت مفاهیم اجتماعی و ذخیره سازی احساسات نقش مهمی ایفا می کنند. برای مثال، اغلب افراد بار احساسی خاصی را با توجه به مسائل مذهبی، اجتماعی یا سیاسی به نمادهای معنادار ضمیمه می کنند. سپس این نمادها در مفاهیم، ایده ها، معانی و احساسات قوی تجلی می یابند. همچنین، عوامل اجتماعی همچون مراسم های خاص، به منزله بخشی از فرهنگ سازمانی، نقش مهمی را در تحرک و بازخوانی احساسات ایفا می کنند.

اشتراک تجربیات احساسی به میزانی که افراد تجربیات احساسی سازمانی را به اشتراک می گذارند، اشاره دارد. این امر درجه احساسات به اشتراک گذاشته شده افراد را نشان می دهد. پژوهش های مختلف حاکی از آن است که حافظه سازمانی به طور متمرکز در سازمان وجود ندارد، بلکه در سراسر پایگاه های اطلاعاتی مختلف در سازمان ها توزیع شده اند (Walsh & Ungson, 1991; Moorman & Miner, 1997). از این رو، تجارب احساسی گذشته در میان افراد سازمان به اشتراک گذاشته می شوند. با توجه به رویکرد معرفت شناختی اجتماعی، احساسات می توانند در دسته بندی های فرهنگی و اجتماعی گنجانده شوند (Fineman, 2000). برای مثال، فرهنگ های

سازمانی ابزارهای قوی برای تسهیم تجربیات احساسی‌اند (Strati, 1998: 1381). همچنین، تجربیات احساسی در ارزش‌ها، اعتقادات و فرضیات بنیادی که اعضای سازمان درباره رفتار مناسب به اشتراک می‌گذارند، نقش خاصی ایفا می‌کنند، زیرا تجربیات احساسی به صورت اجتماعی ساختاربندی و نمایش داده می‌شوند و در چارچوب نقش‌های اجتماعی و تعاملات میان افراد مدیریت می‌شوند (Fineman, 1993).

### حافظه سازمانی و احساسی

محتوای حافظه سازمانی عناصر شناختی را دربر می‌گیرد که پایگاه حافظه را شکل می‌دهد. محتوای حافظه سازمانی بیانگر آنچه ذخیره می‌شود است که به طرق متفاوتی طبقه‌بندی شده است. ستیجن و ونسلی (۲۰۰۱) چهار دسته اطلاعات، دانش، پارادایم‌ها و مهارت‌ها را برای محتوای حافظه سازمانی ذکر می‌کنند. در نگاهی دیگر، محتوای حافظه سازمانی به مفهوم و معنای اطلاعات به صورت جمعی ذخیره‌شده اطلاق (Walsh & Ungson, 1991: 12) و به دو نوع اظهاری و رویه‌ای تفکیک می‌شود. حافظه رویه‌ای حافظه مربوط به روندها و فرایندها یا حافظه مربوط به مهارت‌های زیربنایی لازم برای انجام وظایف است؛ برای نمونه، یادگیری چگونگی کار با دستگاهی در خط تولید. این در حالی است که حافظه اظهاری، حافظه مربوط با مفاهیم، حقایق و وقایع است. برای مثال، دانش در زمینه نیازها و ترجیحات مشتریان در قلمرو حافظه اظهاری قرار دارد. افزون بر اشکال اظهاری و رویه‌ای، بررسی بعد احساسی حافظه سازمانی، به منظور درک جامع‌تر از حافظه سازمانی از اهمیتی ویژه برخوردار است.

براساس مطالعات صورت‌گرفته (Ashforth & Humphrey, 1985; Callahan, 2004; Fineman, 1993)، می‌توان بیان کرد که حافظه احساسی سازمانی (سطح، اشتراک و ذخیره‌سازی تجربیات احساسی) ارتباط مثبتی با حافظه اظهاری سازمان دارد، زیرا، سطح، اشتراک و ذخیره‌سازی تجربیات احساسی، یکی از جنبه‌های اساسی ساخت و سازماندهی حافظه اظهاری است. برای مثال، حافظه اظهاری در سازمان‌ها شامل حافظه‌ای برای رخدادهای گذشته سازمان است و سازمان‌ها می‌توانند با ساخت حافظه از طریق روایات، داستان‌ها و حکایات، آن را به وسیله

تجربیات احساسی تحت تأثیر قرار دهند (Boje, 1991; Gabriel, 1995). زمانی که افراد تجربه یا رویدادی را به منظور بررسی واکنش سازمان بازخوانی می کنند، آن ها به دنبال تجربه دوباره آن رویدادند که البته ممکن است این موضوع احتمالاً با اندکی تغییرات نسبت به رویداد اصلی اتفاق افتد. در این شرایط، تجربیات احساسی محرک های دانش جدید به شمار می روند. همچنین، روایات، داستان ها و نمادها که تجربیات احساسی را نقل می کنند، امکان توسعه الگوهای سازمانی را فراهم می آورند (Oliver & Roos, 2000: 1059). افزون بر این، پژوهش گران رفتار سازمانی بیان می کنند که حافظه اظهاری، الگوهای سازمانی را که شامل مجموعه ای از شناخت ها پیرامون افراد، قوانین یا رویدادهایی که رفتار اجتماعی در سازمان ها را مشخص می کند، نشان می دهد (Walsh & Ungson, 1991: 14). این روایات و داستان ها که تجربیات احساسی قوی و متنوعی را در خود جای داده اند، به منزله یکی از عوامل اصلی تفاسیر، موجب تقویت حافظه اظهاری می شوند (Bormann, 1985: 130).

بر اساس سازه گرایی اجتماعی (Fineman, 1993)، حافظه رویه ای از طریق فرایندهای تعاملی، که لزوماً مستلزم تجارب احساسی در سازمان است، موجودیت می یابد (Moorman & Miner, 1997: 93). چنین تعاملاتی احساسات و تلاش های صورت گرفته برای رسیدن به ادراک مشترک در سازمان ها را آشکار می کند (Cohen, 1991: 137). فلیگستین (۲۰۰۰) تعاملات اجتماعی میان افراد را فرایند تاریخی ذاتی قلمداد می کند که این تعاملات برخاسته از ادراک افراد از موقعیت و احساسات فعلی آنهاست. همچنین، با توجه به رویکرد پیوندگرا، تعامل و وابستگی متقابل نقشی اساسی در پیدایش اشکال جدید همچون رویه های توسعه محصول ایفا می کند. بر این اساس، می توان بیان کرد که:

فرضیه اول: حافظه احساسی (سطح تجربیات احساسی، ذخیره سازی تجربیات احساسی و اشتراک تجربیات احساسی) در حافظه اظهاری تأثیر مثبتی دارد.

فرضیه دوم: حافظه احساسی (سطح تجربیات احساسی، ذخیره سازی تجربیات احساسی و اشتراک تجربیات احساسی) در حافظه رویه ای تأثیر مثبتی دارد.

### حافظه احساسی و نوآوری

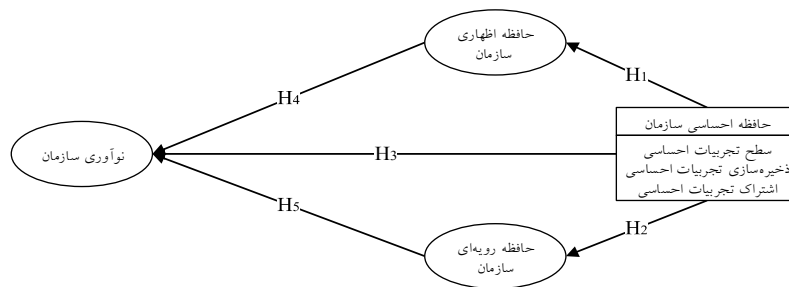
افراد در پرتویی از تجربیات گذشته خود و تجربیاتشان در سازمان، رخدادها و شرایط خاص را ارزیابی می‌کنند و به آن‌ها پاسخ می‌دهند (Nightingale, 2003: 151). تجربیات احساسی سازمان مانند مکانیسم بازخور برای تصمیمات نوآوری عمل می‌کنند (مانند، استرس ناشی از معرفی محصول جدید از طرف رقبا). این امر فی‌نفسه، درجه‌ای از معنابخشی را برای سازمان منعکس می‌کند تا بتواند بین تجربیات گذشته و پاسخی مناسب ارتباط برقرار کند. بنابراین، تجربیات احساسی گذشته میزان توجه و هوشیاری را برای فعالیت‌های مرتبط به نوآوری سازمان افزایش می‌دهد (Ibid: 179). برای مثال، وقتی که مردم تجربیات گذشته خود را نامطلوب می‌پندارند (مانند شکست مالی به دلیل مطلوب نبودن کالا)، آن حوادث را به‌منزله موضوع مهم در حافظه سازمانی ثبت می‌کنند، بنابراین نسبت به آن فعالیت‌ها هوشیاری و دقت عمل بیشتری دارند و مدیران را به ساخت برنامه‌ها، هنجارها و رویه‌های جدید وامی‌دارند تا اینکه تلاش آن‌ها را در جهت محصول جدید توسعه بخشند.

از سوی دیگر، حافظه رویه‌ای را می‌توان در اسناد، پایگاه‌های داده، یادداشت‌های گروهی، پایگاه دانش فردی و سیستم‌های اینترنتی ذخیره کرد. حافظه رویه‌ای می‌تواند به‌وسیله کاربران دستکاری و تجزیه و تحلیل شود که این توانایی را برای آن‌ها ایجاد می‌کند که وقایع و دانش‌ها را مقایسه و تبیین کنند، همچنین به کاربر توانایی استفاده از دانش را در مواردی که امکان پیش‌بینی وجود ندارد، می‌دهد. بنابراین، دانش می‌تواند دوباره تفسیر و زمینه‌سازی شود (Moorman & Miner, 1997). برای مثال، توسعه محصول را می‌توان از طریق استفاده مجدد از مؤلفه‌های از پیش طراحی و آزمایش‌شده، بهینه و از این طریق از دوباره‌کاری جلوگیری کرد. طی این پروژه، شناسایی مشکلات، گسل‌ها و مسئولیت‌ها حاکی از روند بازسازی با استفاده از تقابل دانش و اطلاعات گذشته با دانش، الگوها و ظرفیت‌های موجود است که این سبب بهبود نوآوری خواهد شد. علاوه بر حافظه اظهاری، حافظه رویه‌ای نیز در نوآوری شرکت تأثیر می‌گذارد (Ibid). از آنجا که حافظه رویه‌ای دانش تجویزی را فراهم می‌کند و از طریق عملکرد و نه ذهنیت بیان می‌شود به سازمان این اجازه را می‌دهد که به طور خلاقانه دانش و اصول کلی‌اش را در جهت بهبود نوآوری استفاده کند. برای مثال، شواهد نشان می‌دهند که استفاده ماهرانه از فرایند گام به گام در پروژه



توسعه محصول به منزله حافظه رویه‌ای سازمان، به تیم‌های پروژه در توسعه محصول بهتر کمک می‌کند (Lynn & Akgün, 2000).

فرضیه سوم: حافظه احساسی (سطح تجربیات احساسی، ذخیره‌سازی تجربیات احساسی و اشتراک تجربیات احساسی) در نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی دارد.  
فرضیه چهارم: حافظه اظهاری در نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی دارد.  
فرضیه پنجم: حافظه رویه‌ای در نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی دارد.  
براساس آنچه شرح آن رفت، مدل پژوهش به شکل زیر مطرح می‌شود:



شکل ۱. مدل پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از حیث روش جمع‌آوری اطلاعات توصیفی است که به صورت پیمایشی انجام شده است. به منظور بررسی تأثیر حافظه احساسی در نوآوری سازمانی، شرکت‌های تولیدی واقع در مشهد به منزله جامعه آماری در نظر گرفته شدند. با توجه به اینکه مدیران سازمان‌ها نخست، از دانش کافی پیرامون فعالیت‌ها، فرهنگ و کارکنان برخوردار بودند و دوم، به علت دیدگاه از بالا به پایین این افراد به سازمان و به تبع ارزیابی دقیق‌تر آن‌ها از دانش سازمانی، تجارب گذشته و نوآوری، پرسش‌نامه در میان سطوح مدیران این شرکت‌ها توزیع شد. با توجه به اینکه ۱۴۱۶ شرکت در شهرک‌های صنعتی مشهد مشغول به فعالیت‌اند، نمونه آماری این مطالعه براساس فرمول کوکران با جامعه معلوم (سطح اطمینان ۰/۹۵، دقت برآورد ۰/۰۶ و نسبت احتمال ۰/۵)، تعداد ۲۲۵

شرکت محاسبه و پرسش‌نامه در میان آن‌ها توزیع شد. بدین منظور، تعداد ۳۰۰ پرسش‌نامه توزیع شد که تعداد ۲۴۶ پرسش‌نامه قابل بررسی برگشت داده و تجزیه و تحلیل شد.

برای سنجش متغیرها از گویه‌های استفاده‌شده در مطالعات پیشین استفاده شده است. برای بررسی سازه حافظه احساسی (سطح تجربیات ۷ گویه، ذخیره‌سازی تجربیات ۳ گویه و اشتراک تجربیات ۴ گویه) از مطالعه آکگون و همکاران (۲۰۱۲) و برای متغیرهای حافظه اظهاری (۵ گویه) و رویه‌ای (۸ گویه) از مطالعه مورمن و ماینر (۱۹۹۷) استفاده شد. همچنین، برای سنجش نوآوری سازمان (۷ گویه) از مطالعه صورت‌گرفته از سوی وانگ و احمد (۲۰۰۴) استفاده شد. گفتنی است گویه‌های مربوط به سطح و ذخیره‌سازی تجربیات احساسی، حافظه اظهاری و رویه‌ای و نوآوری سازمان با استفاده از مقیاسی ۵ نقطه‌ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم سنجیده و گویه‌های اشتراک تجربیات احساسی با استفاده از مقیاس ۵ نقطه‌ای از خیلی کم تا خیلی زیاد بررسی شد.

گفتنی است، پس از بررسی روایی و پایایی ابزار تحقیق، به‌منظور تأیید معناداری همبستگی بین متغیرهای پژوهش، تحلیل همبستگی پیرسون انجام و به‌منظور اعتباریابی روابط بین آن‌ها در قالبی چندمتغیره، روش تحلیل مسیر به کار گرفته شد. روابط رگرسیونی بین متغیرهای تحقیق، از طریق ضرایب استانداردشده و سطح معناداری به‌وسیله نرم‌افزار آموس بررسی و نسبت به تأیید یا رد فرضیات اقدام شد.

#### جدول ۱. شاخص KMO و آزمون بارتلت برای متغیرهای تحقیق

متغیرها	شاخص کفایت نمونه‌گیری KMO	سطح معناداری آزمون بارتلت
سطح تجربیات احساسی	۰/۷۸۱	۰/۰۰۰
ذخیره‌سازی تجربیات احساسی	۰/۷۳۰	۰/۰۰۰
اشتراک تجربیات احساسی	۰/۷۴۲	۰/۰۰۰
حافظه اظهاری	۰/۸۵۱	۰/۰۰۰
حافظه رویه‌ای	۰/۷۷۰	۰/۰۰۰
نوآوری سازمان	۰/۷۱۳	۰/۰۰۰

سنججه‌ها پس از ترجمه بومی‌سازی و روایی صورتی و محتوایی پرسش‌نامه نهایی از طریق بررسی نظرهای متخصصان مربوطه تأیید شد. برای تحلیل ساختار درونی پرسش‌نامه و تعیین روایی سازه از نتایج تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. اما پیش از آن، به‌منظور اطمینان از

مناسب بودن داده‌های موجود در اجرای تحلیل عاملی، از آزمون بارتلت و شاخص KMO استفاده شد. با توجه به جدول ۱ شاخص KMO برای متغیرهای تحقیق با حد بحرانی ۰/۵۰ اختلاف چشمگیری دارد و سطح معناداری آزمون بارتلت نیز کوچک‌تر از ۰/۰۵ است.

جدول ۲ سطح معناداری بارهای عاملی حاصل از تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق را در حالت تخمین استاندارد به نمایش می‌گذارد. همان‌گونه که در جدول مشخص است، عدد معناداری بارهای عاملی معنادار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق

متغیر	گویه	بار عاملی	عدد معناداری	متغیر	گویه	بار عاملی	عدد معناداری
سطح تجربیات احساسی	۱	۰/۵۷	۷/۸۱	حافظه اظهاری	۱۵	۰/۵۱	۶/۶۷
	۲	۰/۶۹	۱۱/۰۱		۱۶	۰/۵۴	۱۰/۷۷
	۳	۰/۵۴	۸/۱۵		۱۷	۰/۶۰	۱۰/۰۴
	۴	۰/۸۵	۱۴/۱۱		۱۸	۰/۷۲	۷/۲۹
	۵	۰/۵۴	۱۲/۲۹		۱۹	۰/۵۸	۶/۶۲
	۶	۰/۵۲	۷/۷۸		۲۰	۰/۵۹	۷/۸۰
	۷	۰/۵۵	۶/۱۴		۲۱	۰/۷۶	۱۰/۰۲
ذخیره‌سازی تجربیات احساسی	۸	۰/۷۸	۷/۹۴	حافظه رویه‌ای	۲۲	۰/۵۴	۷/۵۱
	۹	۰/۸۶	۹/۰۸		۲۳	۰/۶۰	۹/۱۵
	۱۰	۰/۷۷	۸/۱۰		۲۴	۰/۵۹	۷/۲۴
	۱۱	۰/۷۲	۷/۰۱		۲۵	۰/۵۱	۵/۸۴
	۱۲	۰/۷۴	۷/۴۰		۲۶	۰/۸۵	۱۴/۱۱
	۱۳	۰/۶۲	۶/۴۱		۲۷	۰/۸۹	۱۲/۸۶
	۱۴	۰/۸۱	۱۰/۷۷		۲۸	۰/۵۴	۷/۱۱
نوآوری سازمانی	۲۹	۰/۶۰	۹/۵۹	نوآوری سازمانی	۲۹	۰/۶۰	۹/۵۹
	۳۰	۰/۷۸	۱۰/۶۸		۳۰	۰/۷۸	۱۰/۶۸
	۳۱	۰/۷۱	۸/۳۴		۳۱	۰/۷۱	۸/۳۴
	۳۲	۰/۵۸	۱۰/۴۲		۳۲	۰/۵۸	۱۰/۴۲
	۳۳	۰/۸۵	۸/۴۳		۳۳	۰/۸۵	۸/۴۳
	۳۴	۰/۸۸	۹/۶۵		۳۴	۰/۸۸	۹/۶۵

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

## سیمای آزمودنی‌ها

جدول ۳، آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی تحقیق را نشان می‌دهد. داده‌های گردآمده از توزیع طبقه‌بندی صنایع نشان می‌دهد که شرکت‌های فعال در صنعت مواد شیمیایی با ۲۱/۱ درصد بیشترین و شرکت‌های فعال در صنعت منسوجات با ۴/۸ درصد کمترین شرکت‌ها در نمونه آماری پژوهش حاضر به شمار می‌روند. همچنین اکثریت نمونه، بین ۱ تا ۵ سال سابقه فعالیت در سمت خود را داشته‌اند.

جدول ۳. سیمای آزمودنی‌ها

سطوح	فراوانی	درصد	سطوح	فراوانی	درصد
طبقه‌بندی صنایع	منسوجات و پوشاک	۱۲	کمتر از ۱ سال	۵۲	۲۱/۱
	تجهیزات الکترونیکی	۲۲	۱ تا ۵ سال	۱۲۲	۴۹/۵
	اغذیه و آشامیدنی	۱۸	۵ تا ۱۰ سال	۵۶	۲۲/۷
	لاستیک و پلاستیک	۲۶	بالاتر از ۱۰ سال	۱۶	۶/۷
	مصالح ساختمانی	۲۱			
	مواد شیمیایی	۵۲			
	فلزات و مواد معدنی	۳۱			
	ماشین‌آلات و وسایل نقلیه موتوری	۴۳			
	دیگر صنایع	۲۱			
		۸/۸			

برخی دیگر از آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش نیز در جدول ۴، ارائه شده‌اند. پایایی درونی ابزارهای اندازه‌گیری، برای هر یک از سنج‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، محاسبه شده است که مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۷۰، انسجام درونی آن‌ها را نشان می‌دهد. بزرگ‌ترین و کوچک‌ترین ضریب همبستگی به ترتیب مربوط به رابطه بین حافظه اظهاری و نوآوری ( $r = ۰/۵۷$ ) و رابطه بین حافظه احساسی و اظهاری ( $r = ۰/۲۳$ ) است.

جدول ۴. میانگین، پایایی و همبستگی متغیرها

متغیرها	MEAN	۱	۲	۳	۴
۱. حافظه احساسی	۳/۳۱	(۰/۷۳)			
۲. حافظه رویه‌ای	۳/۸۹	۰/۳۵	(۰/۷۱)		
۳. حافظه اظهاری	۳/۷۶	۰/۲۳	۰/۲۴	(۰/۷۳)	
۴. نوآوری سازمانی	۳/۳۶	۰/۳۳	۰/۴۶	۰/۵۷	(۰/۷۶)

توضیح: مقادیر درون پرانتز ضریب آلفای کرونباخ را نشان می‌دهند.

### اعتبار کلی مدل تحلیل مسیر

به منظور اعتباریابی رابطه بین متغیرها و بررسی برازش کلی مدل پژوهش، از تجزیه و تحلیل چندمتغیره و به طور مشخص از تحلیل مسیر استفاده شده است. برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از ضرایب مسیر استاندارد و سطح معناداری، استفاده شده و برای کلیه مسیرها سطح خطا ۰/۰۵ است. برای مدل مسیر برازش یافته، کای اسکوئر به درجه آزادی<sup>۱</sup> ۱/۸۱، شاخص برازش هنجار شده<sup>۲</sup>، شاخص برازش تطبیقی<sup>۳</sup> و شاخص نیکویی برازش<sup>۴</sup> به ترتیب ۰/۹۶، ۰/۹۷ و ۰/۹۴، ریشه میانگین مربعات باقی مانده<sup>۵</sup> ۰/۰۳۴ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد<sup>۶</sup> ۰/۰۲۳ محاسبه شده است. شاخص‌های تناسب مدل حاکی از آن است که مدل از نظر شاخص‌های تناسب و برازش، در وضعیت مناسبی قرار دارد.

### آزمون فرضیه‌ها

فرضیه‌های تحقیق همراه سطوح معناداری و ضریب مسیر هر یک در مدل کلی در جدول ۵ انعکاس یافته است. این نتایج در جامعه مورد نظر در سطح اطمینان ۹۵ درصد بررسی شده‌اند.

1. Normed Chi-square ( $\chi^2/df$ ).
2. Normed Fit Index (NFI).
3. Comparative Fit Index (CFI).
4. Goodness-of-Fit Index (GFI).
5. Root Mean Squared Residual (RMR).
6. Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA).

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	سطح معناداری	نتیجه آزمون
حافظه احساسی ← حافظه اظهاری	۰/۲۶	۰/۰۰۴	تأیید فرضیه
حافظه احساسی ← حافظه رویه‌ای	۰/۲۱	۰/۰۱۲	تأیید فرضیه
حافظه احساسی ← نوآوری سازمانی	۰/۲۸	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
حافظه اظهاری ← نوآوری سازمانی	۰/۳۲	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
حافظه رویه‌ای ← نوآوری سازمانی	۰/۲۳	۰/۰۰۷	تأیید فرضیه
حافظه احساسی ← حافظه رویه‌ای ← نوآوری سازمانی	۰/۲۵	۰/۰۰۳	تأیید فرضیه
حافظه احساسی ← حافظه اظهاری ← نوآوری سازمانی	۰/۲۷	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

نتایج فرضیه‌های تحقیق در جدول ۵ نشان می‌دهند که حافظه احساسی سازمانی در حافظه اظهاری و رویه‌ای و نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشته است (با توجه به عدد ضرایب تأثیر مثبت ۰/۲۶، ۰/۲۱ و ۰/۲۸). همچنین، نتایج دیگر فرضیه‌ها نشان می‌دهند که حافظه اظهاری و رویه‌ای در بین حافظه احساسی و نوآوری سازمانی نقش میانجی‌گری مثبت داشته است (این نتیجه ناشی از عدد تأثیر غیرمستقیم مثبت خروجی نرم‌افزار ایموس به میزان ۰/۲۷ و ۰/۲۵ است).

### نتیجه‌گیری

بررسی یافته‌های تحقیق درخصوص فرضیه اول و دوم نشان می‌دهد که تجربیات احساسی گذشته به توسعه حافظه سازمانی (اظهاری و رویه‌ای) منجر می‌شوند. حافظه اظهاری، حافظه مربوط به رویدادهای گذشته سازمان است و سازمان‌ها از طریق روایات، داستان‌ها، نمادها، رویه‌ها و محیط کاری که حامل احساسات‌اند، می‌توانند حافظه‌ای برای تجربیات گذشته را ایجاد کنند (Boje, 1991: 291). از سوی دیگر، میزان و درجه احساسات به تمرکز بر اطلاعات و وقایع هسته‌ای و اصلی منجر می‌شود و در این میان، اطلاعات حاشیه‌ای کمتر از حد معمول مورد توجه قرار می‌گیرند (Bruce, et al., 2005: 664). از این رو، می‌توان بیان کرد که احساسات، به بهای تضعیف اطلاعات حاشیه‌ای، موجب بهبود حافظه مربوط به اطلاعات هسته‌ای رویدادها می‌شوند. همچنین،

حافظه رویه‌ای در تعاملات میان افراد شکل می‌گیرد (Moorman & Miner, 1997) و این تعاملات در قالب مراسم و آیین‌های مختلف برای بیان و انتقال تجربیات احساسی کدگذاری می‌شوند. این مراسم و تشریفات، طی زمان تحت عنوان فرهنگ سازمانی به یکپارچگی سازمان منجر می‌شوند. بر این اساس، می‌توان بیان کرد که احساسات، حالت‌های فرهنگی نیمه‌هوشیاری به شمار می‌روند که به طور انتزاعی رویه‌ها، خط‌مشی‌ها و درنهایت فرهنگ سازمانی را طی زمان شکل می‌دهند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود تا سازمان‌ها به منظور بهبود پایگاه‌های دانش سازمانی و رویه‌های جاری، شرایطی را فراهم آورند که در آن کارکنان تجربیات احساسی خود را تسهیم کنند. از این رو، مدیران می‌بایست روابط میان‌فردی را تشویق، تعاملات اجتماعی را تسهیل و شرایط گفت‌وگوی عادلانه را به منظور بیان احساسات فراهم آورند. همچنین، مدیریت می‌تواند از طریق برگزاری مراسم‌هایی همچون جشن سالگرد تأسیس شرکت، بزرگداشت روز کارگر و ... به ایجاد رویه‌هایی منظم در سازمان اقدام کند. این مهم سبب خواهد شد تا کارکنان از طریق مشارکت در چنین مراسم‌های سازمانی، نسبت به دیگر تعاملات اجتماعی که از جذابیت کمتری برخوردارند، از نظر احساسی بیشتر تحت تأثیر قرار گیرند.

بررسی یافته‌های پژوهش درخصوص فرضیه سوم نشان می‌دهد که تسهیم تجربیات احساسی ارتباطی مثبت و معنادار با توسعه رویه‌های استاندارد برای توسعه محصول و اجرای فرایند آن و بهبود نوآوری سازمان دارد. درحقیقت، زمانی که رویدادی در سازمان تجربه می‌شود، افراد رویداد را همراه با واکنش‌های احساسی (مانند، ادغام ناموفق شرکت که ممکن است به ترس و خشم منجر شود) ارزیابی می‌کنند. از آنجا که، این احساسات وارد فرایندهای مبادله اجتماعی می‌شوند و در آن نفوذ می‌کنند، افراد می‌توانند به واسطه اشتراک گذاشتن تجربیات احساسی‌شان، هم عاطفه متقابل و هم مخزنی را برای واکنش‌های احساسی توسعه دهند (Olick & Robbins, 1998: 107). این امر سبب می‌شود تا سازمان تلاش کند به منظور پیشبرد فرایند توسعه محصول افرادی را که از مدل‌های ذهنی مشترکی برخوردارند به نگارش شرح وظایف خود و دیگران ترغیب کند. به عبارت دیگر، تسهیم تجربیات احساسی به ایجاد خرد جمعی در سازمان‌ها کمک می‌کند. همچنین، نتایج حاکی از آن است که به منظور اطمینان از تسهیم تجربیات احساسی به منظور توسعه محصول،

می‌توان از مکانیسم‌هایی همچون فرهنگ سازمانی استفاده کرد. بر این اساس و به‌منظور فراهم‌آوردن مقدمات فرهنگ نوآور در سازمان، پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمان‌ها نسبت به استفاده از نمادها و تجربیات احساسی گذشته اقدام کنند. برای مثال، مدیریت می‌تواند نخست، از طریق نمایش تصویری رویدادهای مهم شرکت در قالب کتابچه، خبرنامه و سی‌دی (CD) تاریخ شرکت را نشان دهد؛ دوم، با خلق داستان‌هایی درخصوص تجارب مؤثر افراد، کشمکش‌های صورت‌گرفته در بازار و ... برای افرادی که به‌تازگی به عضویت شرکت درآمده‌اند، رویدادهای احساسی گذشته را زنده نگاه دارند و سوم، با قراردادن مجسمه و تصاویر در راهروهای سازمان به‌منظور یادآوری گذشته یا درنظرگرفتن اتاقی تحت عنوان موزه شرکت با هدف نگهداری محصولات مهم شرکت (تجارب موفق یا ناموفق) تلاش کنند تا احساسات جمعی را با دیگر افراد سازمان به اشتراک گذارند.

بررسی نتایج پژوهش درخصوص فرضیه‌های چهارم و پنجم (اثر غیرمستقیم حافظه احساسی در نوآوری) حاکی از آن است که حافظه اظهاری و رویه‌ای در نوآوری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد. براساس آکگون، کگین و بایرن (2012) حافظه سازمانی پدیده‌ای است که افراد به صورت اجتماعی آن را می‌سازند و شامل تفاسیر آنان از رویدادهاست. تفاسیر و قضاوت‌های افراد درباره وقایع به میزانی چشمگیر تحت تأثیر عواطف، تجربیات عاطفی و ارزیابی عاطفی آنان است (Pham, 2007). همچنین، افراد به استفاده از عواطف به‌مثابه منبع اطلاعاتی تمایل دارند و بین فرایند استفاده از این منبع اطلاعاتی و انواع دیگر اطلاعات تفاوتی وجود ندارد (Schwarz, 2010). عواطف افراد از وقایع، به‌وسیله تعاملات اجتماعی، به اشتراک گذاشته می‌شوند و به شکل‌گیری احساسات و حافظه جمعی از عواطف مربوط به آن وقایع منجر می‌شوند که در قضاوت و تصمیمات افراد در آینده تأثیرگذار است (González, et al., 2000). حافظه اظهاری و رویه‌ای افزون بر تعدیل تجربیات احساسی از طریق تفسیر و نام‌گذاری آن به‌منزله دانشی در جهت توسعه محصولات جدید، سبب می‌شوند تا دسترسی آگاهانه به تجربیات فردی یا جمعی گذشته ایجاد شود. در این خصوص، حافظه سازمانی (اظهاری و رویه‌ای) سبب می‌شود تا شرایطی فراهم آید که تجربیات احساسی نوآوری سازمان را افزایش دهند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود تا مدیریت



سازمان‌ها به اشاعه رویدادهای احساسی در سراسر سازمان اقدام کنند تا زمینه برای تقویت پایگاه‌های دانش سازمانی و رویه‌ها فراهم آید. درحقیقت، زمانی که افراد از چنین رویدادهایی مطلع می‌شوند، خود را در آن موقعیت تصور می‌کنند و از خود خواهند پرسید که در آن موقعیت چه اتفاقی برای آن‌ها رخ می‌داد؟ یا چه واکنشی از خود نشان می‌دادند؟ از این رو، این اقدام مدیریت سبب خواهد شد تا تجربیات و رویدادهای احساسی به شکل واقعی نمود پیدا کنند. همه افراد سازمان می‌توانند نقش توزیع‌کننده داستان‌های سازمان را داشته باشند، اما مدیریت می‌تواند با استفاده از افراد باسابقه سازمان که از قدرت شخصی و نفوذ بالایی برخوردارند، به اشاعه این رویدادها در سراسر سازمان اقدام کند.

با توجه به بدیع بودن موضوع حافظه احساسی سازمانی، امکان فرصت‌های پژوهشی زیادی در این زمینه وجود دارد. برای نمونه، بررسی نقش عوامل روان‌شناختی (همچون انگیزش، توجه و ادراک)، اجتماعی، فرهنگی و ابعاد مختلف سازمانی (همچون ارتباطات اجتماعی و هویت سازمانی) بر حافظه احساسی و به طور کلی بر سازمان‌ها از جمله موضوعاتی است که می‌توان به‌منزله پژوهش‌های آتی از آن نام برد.

## منابع و مأخذ

۱. زرین سبب، مهدی (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سرمایه فکری با گرایش به نوآوری سازمانی کارکنان پارک علم و فناوری دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
2. Akgün, A. E.; Keskin, H. & Byrne, J. (2012). "The Role of organizational emotional memory on declarative and procedural memory and firm innovativeness", *Journal production innovation management*, 29(3), 432-451.
3. Akgu'n, A. E.; Keskin, H. & Byrne, J.C. (2009). "Emotional capability, firm innovativeness and performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 103-130.
4. Akgu'n, A. E.; Lynn, G. S. & Byrne, J. (2003). "Organizational learning: A socio-cognitive framework", *Human Relations*, 56(7), 839-868.
5. Alstete, W. J. (2007). "An assessment of knowledge growth stages in organizations", *Knowledge Management Research & Practice*, 5(1), 54-65.
6. Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). "Emotion in the workplace: A reappraisal", *Human Relations*, 48(2), 97-125.
7. Berthon, P.; Pitt, L. F. & Ewing, M. T. (2001). "Corollaries of the collective: The influence of organizational culture and memory development on perceived decision-making context", *The Journal of Academy of Marketing Science*, 29(2), 135-150.
8. Bruce, D.; Wilcox-O'Hearn, L. A.; Robinson, J. A. & Phillips-Grant, K. S. (2005). "Fragment memories mark the end of childhood amnesia", *Memory and Cognition*, 33(4), 567-667.
9. Boje, D. M. (1991). "Learning storytelling: storytelling to learn management skills", *Journal of Management Education*, 15(3), 279-294.
10. Bormann, E. G. (1985). "Symbolic convergence theory: A communication formulation", *Journal of Communication*, 35(4), 128-138.
11. Bucci, W. (2001). "Pathways of emotional communication", *Psychoanalytic Inquiry*, 21(1), 40-70.
12. Cacioppo, J. T. & Gardner, W. L. (1999). "Emotion", *Annual Review of Psychology*, 50(1), 191-214.

13. Callahan, J. L. (2004). "Reversing a conspicuous absence: Mindful inclusion of emotion in structuration theory", *Human Relations*, 57(11), 1427-1148.
14. Cohen, M. D. (1991). "Individual learning and organizational routine: Emerging connections", *Organization Science*, 2(1), 135-139.
15. Daft, R. L. (1978). "A dual-core model of organizational innovation", *Academy of management journal*, 21(2), 193-210.
16. Fineman, S. (1993). *Emotion in Organizations*, London, Sage Publications.
17. Fligstein, N. (2000). "Alternative approaches to firm strategic behavior", *Advances in Strategic Management*, 17(1), 87-93.
18. Frijda, N. H.; Manstead, A. S. R. & Bem, S. (2000). *Emotions and Beliefs: How Feelings Influence Thoughts*, Cambridge, Cambridge University Press.
19. Gabriel, Y. (1995). "The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity", *Organization Studies*, 16(3), 477-501.
20. González, J. L.; Marín Beristain, C. & Paez, D. (2000). "Rituals, Social Sharing, Silence, Emotions and Collective Memory Claims in the Case of the Guatemalan Genocide", *Psicothema*, 12(1), 117-130.
21. Hage, J. (2005). "Organizations and innovation: contributions from organizational sociology and administrative science. In S. Casper & F. VanWaarden (Eds.)", *Innovation and Institutions: A Multidisciplinary Review of the Study of Innovation Systems*, Cheltenham, UK, Edward Elger.
22. Hamann, S. (2001). "Cognitive and neural mechanisms of emotional memory", *Trends in Cognitive Sciences*, 5(9), 394-400.
23. Howard, A. (2006). "Positive and negative emotional attractors and intentional change", *Journal of Management Development*, 25(7), 657-670.
24. Johannessen, J. A.; Olsen, B. & Lumpkin, G. T. (2001). "Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?", *European Journal of innovation management*, 4(1), 20-31
25. Lambie, J. A. & Marcel, A. J. (2002). "Consciousness and the varieties of emotional experience: A theoretical framework", *Psychological Review*, 100(2), 219-259.
26. Lawler, E. J. & Thye, S. R. (1999). "Bringing emotions into social

- exchange theory", *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217-235.
27. Lutz, C. & White, G. M. (1986). "The anthropology of emotions", *Annual Review of Anthropology*, 15(1), 405-436.
  28. Lynn, G. S. & Akgün, A. E. (2000). "A new product development learning model: Antecedent and consequences of declarative and procedural knowledge", *International Journal of Technology Management*, 20(5), 490-510.
  29. Moorman, C. & Miner, A. S. (1997). "The impact of organizational memory on new product performance and creativity", *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106.
  30. Nightingale, P. (2003). "If Nelson and Winter are only half right about tacit knowledge, which half? A Searlean critique of 'codification'", *Industrial and Corporate Change*, 12(2), 149-183.
  31. Olick, J. K. & Robbins, J. (1998). "Social memory studies: from 'Collective memory' to the historical sociology of mnemonic practices", *Annual Review of Sociology*, 24(1), 105-141.
  32. Oliver, D. & Roos, J. (2003). "Dealing with the unexpected: critical incidents in the LEGO Mindstorms team", *Human Relations*, 56(9), 1057-1082.
  33. Pham, M. T. (2007). "Emotion and Rationality: A Critical Review and Interpretation of Empirical Evidence", *Review of General Psychology*, 11(2), 155.
  34. Pescosolido, B. A. & Rubin, B. A. (2000). "The web of group affiliations revisited: Social life, postmodernism, and sociology", *American Sociological Review*, 65(1), 52-76.
  35. Reisberg, D. & Heuer, F. (2003). "Memory for emotional events", In D. Reisberg & P. Hertel (Eds.). *Memory and Emotion* (3-38), New York: Oxford University Press.
  36. Schmidt, D.E. (2003). "Political influence and policy variation: understanding the politics of field administration", *Administration & Society*, 35(3), 279-314.
  37. Schwarz, N. (2010). *Feelings-as-Information Theory*, Handbook of Theories of Social Psychology.
  38. Slappendel, C. (1996). "Perspectives on Innovation in Organizations", *Organization Studies*, 17(1), 107-129.
  39. Strati, A. (1998). "Organizational symbolism as a social construction: A

- perspective from the sociology of knowledge", *Human Relations*, 51(11), 1379-1403.
40. Van Stijn, E. & Wensley, A. (2001). "Organizational memory and the completeness of process modeling in ERP systems", *Business Process Management*, 7(3), 181-194.
  41. Walsh, J. P. & Ungson, G. R. (1991). "Organizational memory", *Academy of Management Review*, 16(1), 9-38.
  42. Wilson, A. (2005). "Analytic positions, repetition, and the organization of emotional memory", *Psychoanalytic Inquiry*, 25(4), 440-454.
  43. Yeo, R. K. (2007). "(Re)viewing problem-based learning: an exploratory study on the perceptions of its applicability to the workplace", *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 369-391.
  44. Zachry, M. (2005). "An interview with Donald A. Norman", *Technical Communication Quarterly*, 14(4), 468-488.